

8.Янсен Феликс. Эпоха инноваций (Об интеллектуальных моделях и нелинейных механизмах): Пер. с англ. – М.: ИНФРА - М, 2002. – 308 с.

*Отримано 20.11.2009*

УДК 331.36

І.В.ОСЬМІРКО

*Харківський національний педагогічний університет ім. Г.С.Сковороди*

## **БІЗНЕС-ПРОЦЕС ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОКСОХІМІЇ**

Розглядається підвищення кваліфікації персоналу як основа формування високоякісного персоналу коксохімічних підприємств, для чого побудовано бізнес-процес «підвищення кваліфікації персоналу». Розкривається зміст етапів бізнес-процесу, серед яких виокремлюється навчання персоналу, що має реалізуватися як навчання на робочому місці або поза ним. Обґрунтовується необхідність побудови моделі управління персоналом та бізнес-процесів підсистем управління персоналом.

Рассматривается повышение квалификации персонала как основа формирования высококачественного персонала коксохимических предприятий, для чего построен бизнес-процесс «повышение квалификации персонала». Раскрывается содержание этапов бизнес – процесса, среди которых выделяется обучение персонала, которое должно реализовываться как обучение на рабочем месте или вне его. Обосновывается необходимость построения модели управления персоналом и бизнес-процессов подсистем управления персоналом.

Consider staff development as a basis for the formation of high-quality staff of coking enterprises, which built the business process «staff development». It reveals the contents of the stages of business-process, among which there is training, which should be implemented as training in the workplace and outside it. The necessity of constructing a model of personnel management and business process of staff management subsystems is substantiated.

*Ключові слова:* підвищення кваліфікації персоналу, бізнес-процес, навчання, розвиток персоналу, якісні характеристики.

Тенденції розвитку вітчизняного промислового сектора визначаються як несталі, що вимагає від керівників підприємств формувати нове бачення управління, знаходити новітні інструменти впливу на процеси та усвідомлювати провідну роль персоналу в забезпеченні результативної діяльності підприємств, що особливо актуально в сучасних умовах господарювання для підприємств коксохімії, де персонал протягом довгого часу розглядався як другорядний ресурс. Стосовно зазначеного слід виокремити не лише персонал як ресурс, але як сукупність працівників, які мають особисті відмінності, риси характеру, цінності, переконання. Такі властивості роблять працівників головним двигуном прогресу на підприємствах, а складовими успіху працівників є професійно-кваліфікаційний рівень, мотиваційні настанови, надання кар'єрного росту та інше просування по кар'єрним сходам.

Серед багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, що займаються проблемами підвищення кваліфікації в межах розвитку персоналу, найбільш відомими є праці Н.Гавкалової, Д.Коула, Н.Маркової, В.Савченка, Д.Торингтона [1-4] та ін. Разом з цим, розгляд підвищення кваліфікації на коксохімічних підприємствах у вигляді бізнес процесу є досить новим підходом, що зумовлює існування стійкого інтересу до розвитку персоналу.

Мета дослідження – теоретико-методичні основи створення бізнес-процесу підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах коксохімії.

Об'єкт – процеси підвищення кваліфікації працівників.

Для досягнення мети в роботі сформовано та вирішено наступні завдання:

- запропоновано бізнес-процес «підвищення кваліфікації персоналу»;
- визначено зміст етапів бізнес-процесу;
- доведено, що побудова моделі управління персоналом має забезпечити формування високої якості персоналу.

Управління персоналом на підприємствах коксохімії передбачає низку дій, особливо в межах підсистеми «розвиток персоналу», центральне місце в якій посідає підвищення кваліфікації працівників.

З огляду на це, пропонуємо розглядати підвищення кваліфікації персоналу як бізнес-процес та обґрунтуємо складові такого процесу (рисунок).

Розробка та впровадження бізнес-процесів передбачає існування наступних етапів. Першим етапом має бути розробка стратегії розвитку персоналу в межах загальної стратегії підприємства. Стратегія розвитку персоналу повинна базуватися на Концепції розвитку персоналу та містити положення політики підприємства стосовно розвитку персоналу.

Другим етапом має бути визначення вимог робочих місць до працівників підприємства, які складаються із визначення ключових функцій, необхідних знань та вмінь. Визначення вимог робочих місць здійснюється на основі посадових інструкцій (для керівників та фахівців) та кваліфікаційних вимог (для робітників). У загальному вигляді вимоги робочих місць до працівника можна представити у вигляді блоків [5]: повинен знати, повинен вміти, ключові функції, вимоги до особистих якостей, умови праці, базова підготовка. Змістовність блоків – прерогатива відділу кадрів, який має працювати в тісному зв'язку із заступником директора по персоналу або з іншими представниками вищого керівництва. Закордонна практика демонструє переваги, які можна отримати при залученні представників консалтингових фірм для здійснення розробки вимог робочого місця, але вітчизняні підприємства пережива-

ють нестачу грошових ресурсів і, таким чином, мова йде про доцільність використання власних кадрів у забезпеченні зазначеного процесу.

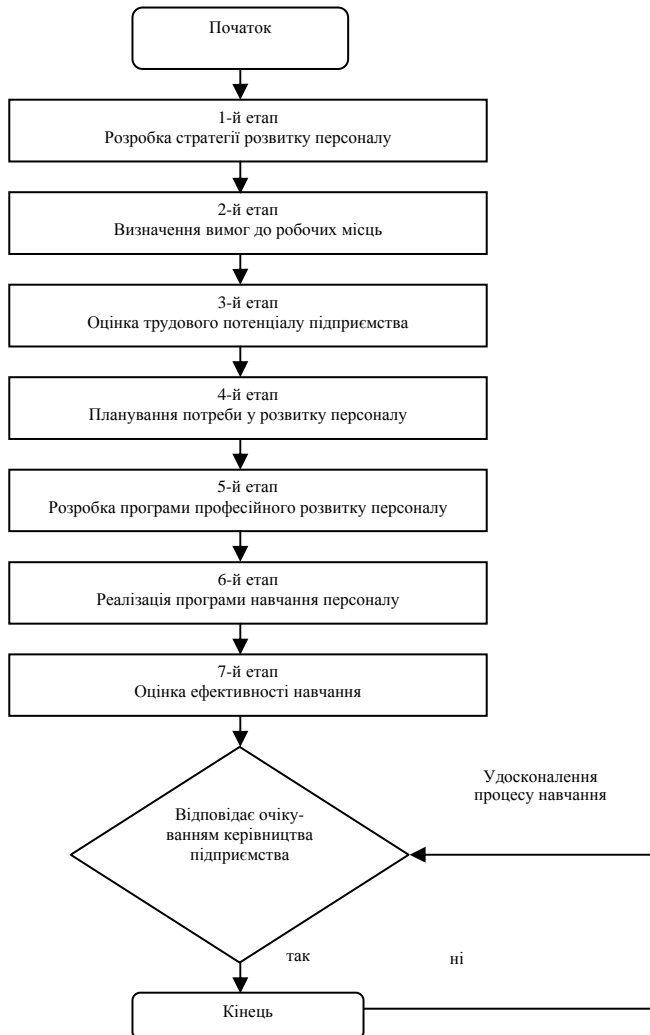


Схема бізнес-процесу «підвищення кваліфікації персоналу»

Зміст третього етапу полягає в оцінці наявного рівня трудового потенціалу та здійснення висновку про його відповідність (невідповід-

ність) основним вимогам робочого місця. В межах третього етапу здійснюється оцінка трудового потенціалу персоналу, яка може бути багатаспектною.

У результаті оцінки персоналу формуються наступні документи: результати тестування (іспитів) професійних знань і вмінь, соціально-психологічний портрет особистості, медичний висновок про працездатність, оцінка ділових і моральних якостей, аналіз шкідливих звичок і захоплень, оцінка рівня виробничої кваліфікації, висновок атестаційної комісії.

Четвертим етапом має бути визначення потреб у підвищенні кваліфікації персоналу всіх категорій, планування потреби в розвитку персоналу, планування витрат на навчання, обрання форм та методів навчання, що відповідає меті розвитку персоналу та задовольняє вартісним характеристикам навчання. Визначення зазначених потреб має базуватися на стратегічній та тактичній програмах розвитку персоналу підприємства та бізнес-планах на рік. Результатом має бути план чисельності та динаміки кваліфікаційного складу, планова потреба в додатковому персоналі та план вивільнення працівників (за результатами періодичних атестацій). На цьому етапі на підприємстві здійснюється безпосередньо планування навчання. План навчання – це систематичний висновок про те, яке навчання повинно бути здійснено, яким способом, що має бути отримано в результаті та яким чином оцінено [2].

Перевагами планування є те, що план може бути пристосовано або до підприємства, або до його окремого підрозділу. Вважається, що план навчання має містити наступну інформацію: цілі і завдання навчання, кількість працівників всіх категорій, зміст програм навчання, розмір коштів на її реалізацію, очікувані результати.

Цілями і завданнями навчання має бути підвищення кваліфікації, перепрофілювання або забезпечення загального розвитку персоналу підприємств.

Цілі навчання ставляться не лише для підлеглих, а й для керівників, які мають постійно розвиватися та підвищувати власні компетенції. У Великому економічному словнику під компетенцією розуміють сукупність повноважень, які покладено на орган або посадову особу, що визначається Конституцією, законами, уставами, положеннями, інструкціями [6]. Таким чином, чим вище посада керівника, тим більший обсяг повноважень йому належить, а через це – розвиток компетенцій керівників має бути неперервним процесом. Навчання керівників, їх саморозвиток окрім основної мети – підвищення ефективності управління – має підцілі: мотивацію підлеглих до професійного навчання, формування своїм прикладом позитивного ставлення до праці, створення «силь-

ної» організаційної культури.

Таким чином, розвитку персоналу, якщо він розглядається як стратегічна перевага підприємства, має передувати планування, в межах якого визначаються всі умови для розробки програми професійного розвитку персоналу.

На п'ятому етапі здійснюється розробка програми професійного розвитку персоналу. Ми поділяємо точку зору авторів [4], які вважають, що профнавчання, в межах якого виокремлюється підвищення кваліфікації, має бути ключовим елементом програми професійного розвитку персоналу. В сучасних умовах навчання на коксохімічних підприємствах доцільно поділяти на навчання на робочому місці та поза ним. На більшості досліджуваних підприємств надається перевага навчанню на робочому місці, внаслідок того, що воно потребує мінімальних капіталовкладень. Зазначена форма навчання передбачає інструктаж, наставництво, навчання в дії, модельоване навчання, саморозвиток. Наставництво є найбільш ефективним методом, оскільки може включати інструктаж і модельоване навчання. Наставництво дозволяє здійснювати поточний контроль за процесом навчання та оцінювати рівень набутих знань, вмінь, навичок відразу після його закінчення. Вважається, що наставництво може бути без перешкод використано при підвищенні кваліфікації виробничого персоналу. Разом з цим, наставництво може використовуватись при підготовці представників всіх категорій персоналу.

У якості методів, які реалізуються на підприємстві силами спеціально підготовлених викладачів, кураторів, координаторів програм розглядаються лекції, тренінги, ділові та рольові ігри, семінари. Такі методи відносяться до навчання поза робочим місцем. Вони відрізняються спеціалізацією та потребують суттєвого фінансування, мають на меті формування чітко визначеного кола знань, вмінь, навичок (на думку дослідників [1-4]). Такі методи використовуються здебільшого при підготовці керівників і спеціалістів.

На шостому етапі відбувається реалізація програми навчання персоналу, тобто наявні та залучені ресурси, які було визначено на етапі планування, використовуються для реалізації розробленої на попередньому етапі програми розвитку персоналу.

В межах сьомого етапу оцінюється ефективність навчання персоналу за однією з чисельних методик оцінки ефективності навчання.

Оцінити ефект від навчання досить складно. Особливо це стосується навчання поза робочим місцем, в процесі якого набуваються знання та вміння, які будуть відчуватися якнайменше через три місяці після закінчення навчання.

В роботі [3] зазначається, що вимірювати ефективність навчання можна за такими аспектами, як корисність, ефективність і актуальність. Так, опитування ASTD 2002 р. показав, що тільки третина опитаних підприємств намагаються вимірити й оцінити ефективність навчання [4].

Найбільш відомим підходом оцінки ефективності навчання серед багатьох існуючих є підхід Дж. Філіпса «Повернення інвестицій» (ROI), в межах якого визначається виправданість вкладання коштів у професійне навчання. Мається на увазі, що оцінщик повинний визначити кінцевий результат роботи підприємства, а також мати навички для оцінки витрат і прибутку, що виражено у формулі

$$ROI = ((D - B) / B) \times 100\%, \quad (1)$$

де D – доход від навчання, грн.; B – витрати на навчання, грн.

Така модель, яка є простою, адекватною та прозорою, широко використовується акціонерами і керівниками на провідних підприємствах світу. Таким чином, на нашу думку, зазначену модель доцільно використовувати на вітчизняних коксохімічних підприємствах.

У випадку, коли отримана ефективність навчання відповідає очікуванням керівництва підприємств, бізнес-процес «Підвищення кваліфікації персоналу» слід впроваджувати в практику. В іншому випадку необхідно повертатися на шостий етап і відстежувати, яким чином здійснюється навчання, як формуються знання, набуваються вміння персоналу. У випадку існування проблем на цьому етапі слід визначити їх природу, а після цього розробляти комплексну програму мотивації для персоналу, або замінити наставників, лекторів, тренерів. З такою метою повинен забезпечуватись зворотній зв'язок шляхом заповнення «учнями» опитників після кожного заняття, семінару, уроку наставництва.

Таким чином, результатом бізнес-процесу є заново розроблена або скорегована програма навчання персоналу та стратегія розвитку персоналу, яка повинна бути основним документом для користування керівників усіх рівнів управління на підприємстві та менеджерів з персоналу.

В цілому управління персоналом на коксохімічних підприємствах доцільно розглядати у якості моделі, складовими якої є підсистеми управління персоналом, представлені у вигляді бізнес-процесів. Окрім розвитку персоналу, до складу якого входить підвищення кваліфікації працівників підприємства, до підсистем управління персоналом належать наступні: планування, підбір і розташування, оцінка, адаптація та соціалізація, мотивація, формування організаційної культури та ін. Отримані в ході побудови бізнес-процесів підсистем управління персоналом результати використовуються при розробці стратегії розвитку персоналу, в кадровому плануванні, при забезпеченні інтелектуалізації

праці та мають забезпечувати формування високої якості персоналу на коксохімічних підприємствах.

1. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Менеджмент персонала. – 2-е изд., испр. и доп. – Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 304 с.

2. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях: Пер. с англ. Н.Г.Владимирова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.

3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. – К.: КНЕУ, 2002. – 352 с.

4. Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами: Пер. с 5-го англ. издания / Науч. ред. перевода А.Е.Хачатуров. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 752 с.

5. Кулійчук В.И., Зайцев В.С. Модель корпоративних вимог робочого місця к спеціалісту машинобудівного підприємства // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2006. – №1Е (6). – С.289-293.

6. Большой экономический словарь. – 3-е изд. стереотип. / Под ред. А.Н.Азраиляна. – М.: Институт новой экономики, 1998. – 864 с.

*Отримано 02.12.2009*

УДК 331.5

К.О.КАРАЧЕНЦЕВА

*Харківський науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України*

## **ГЕНЕЗИС КАТЕГОРІЙ «РИНОК ПРАЦІ» ТА «РИНОК РОБОЧОЇ СИЛИ»**

Розглядаються підходи до визначення змісту категорій «ринок праці» та «ринок робочої сили». Обґрунтовується сутність ринку праці та визначаються його характерні риси. Доводиться існування різниці в трактуваннях категорій «ринок праці» та «ринок робочої сили». Надається авторське визначення категорії «ринок робочої сили».

Рассматриваются подходы к определению содержания категорий «рынок труда» и «рынок рабочей силы». Обосновывается сущность рынка труда и определяются его характерные черты. Доказано существование разницы в трактовках категорий «рынок труда» и «рынок рабочей силы». Представлено авторское определение категории «рынок рабочей силы».

We consider approaches to defining the content categories of «labor market» and «market of work force». Substantiates the essence of the labor market, and defines its characteristics. Prove the existence of differences in interpretations of the categories «labor market» and «market of work force». The author's definition of the category «market of work force» is presented.

*Ключові слова:* ринок праці, ринок робочої сили, попит, пропозиція, наймані працівники, роботодавці.

Функціонування ринку робочої сили в умовах фінансової та політичної кризи в Україні набуває особливої актуальності через спад економічної активності на суміжних ринках – товарів і послуг, іпотеки, фінансів, що спричиняє збільшення рівня безробіття, соціально-економічної напруги, скорочення рівня життя й соціальної захищеності. Особливої гостроти проблема ефективного функціонування ринку ро-